



Rapport de l'enquête
CONTRACT MANAGEMENT : ÉTAT DES LIEUX
DÉCEMBRE 2016



ASSOCIATION FRANÇAISE du CONTRACT MANAGEMENT

En partenariat avec



L'Association Française du Contract Management, en partenariat avec Legal Suite, acteur de référence dans les technologies de gestion contractuelle et E²CM, École Européenne de Contract Management, lançait en mars 2015 une grande enquête sur l'état de l'activité et les perspectives du contract management en France.

En lançant cette étude, l'AFCM souhaitait donner la parole aux professionnels afin de tirer une vision plus précise du tissu des contract managers déployé au sein des entreprises françaises.

Enrichie de la participation d'une centaine de Contract Managers depuis la première parution des résultats en 2015 et complétée d'une version anglaise, cette enquête a permis de disposer d'une cartographie plus précise de la manière dont est constitué le contract management en France. Ses enseignements, synthétisés dans cette deuxième édition du rapport, permettront à l'AFCM de mettre en œuvre des actions structurantes et ciblées, en phase avec les attentes de la profession.

Rémy Rougeron
Président de l'AFCM

Patrick Deleau
Président de Legal Suite

Grégory Leveau
Président d'E²CM

1

ENTREPRISE

Page 5

2

PROFIL

Page 7

3

MISSION

Page 11

4

POSITIONNEMENT

Page 18

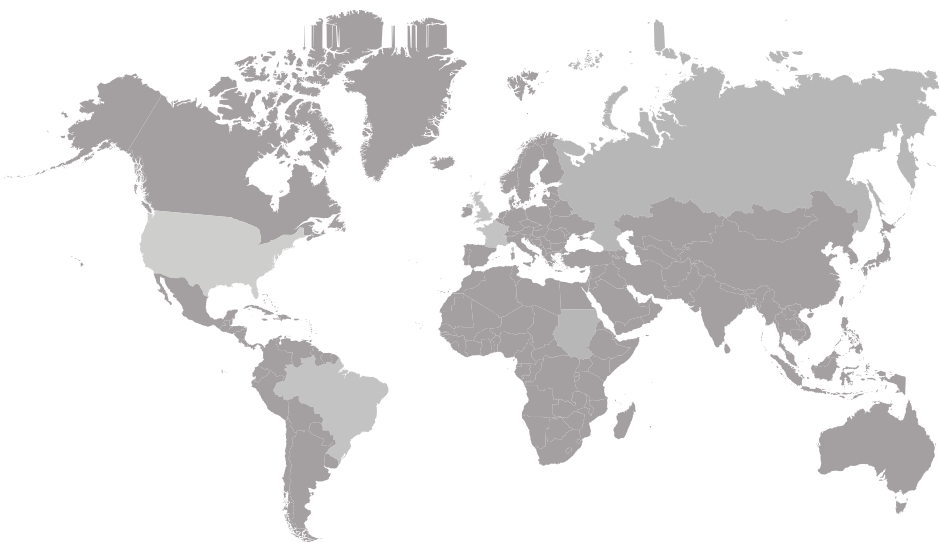
5

PERSPECTIVES

Page 22

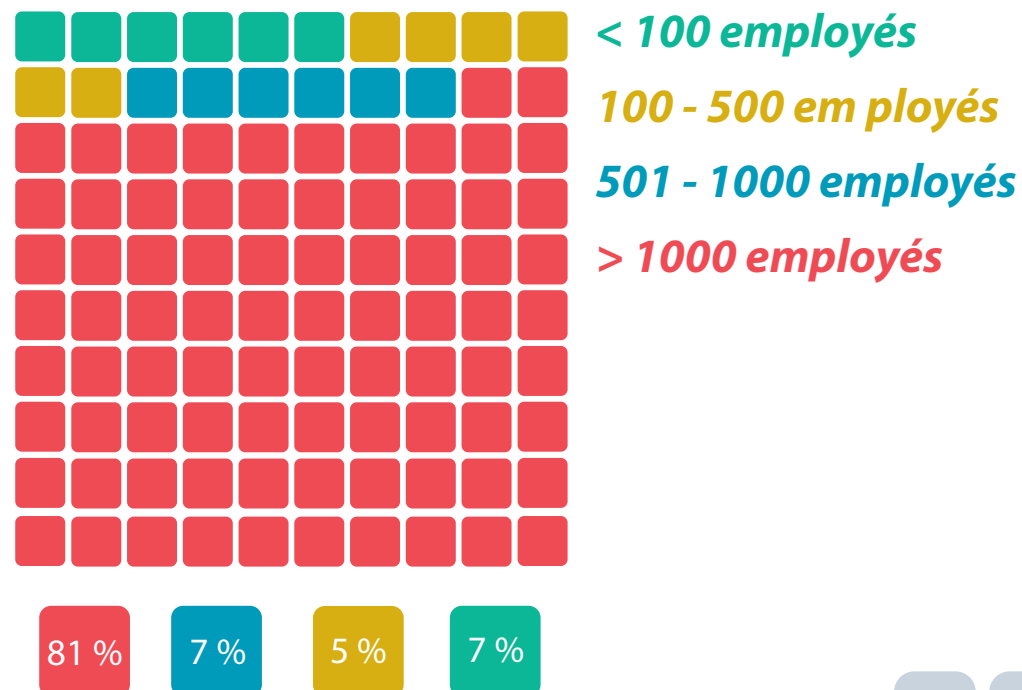
1

Quelle est la localisation du siège de votre société ?



Paris / Île de France

Quelle est sa taille ?



75%

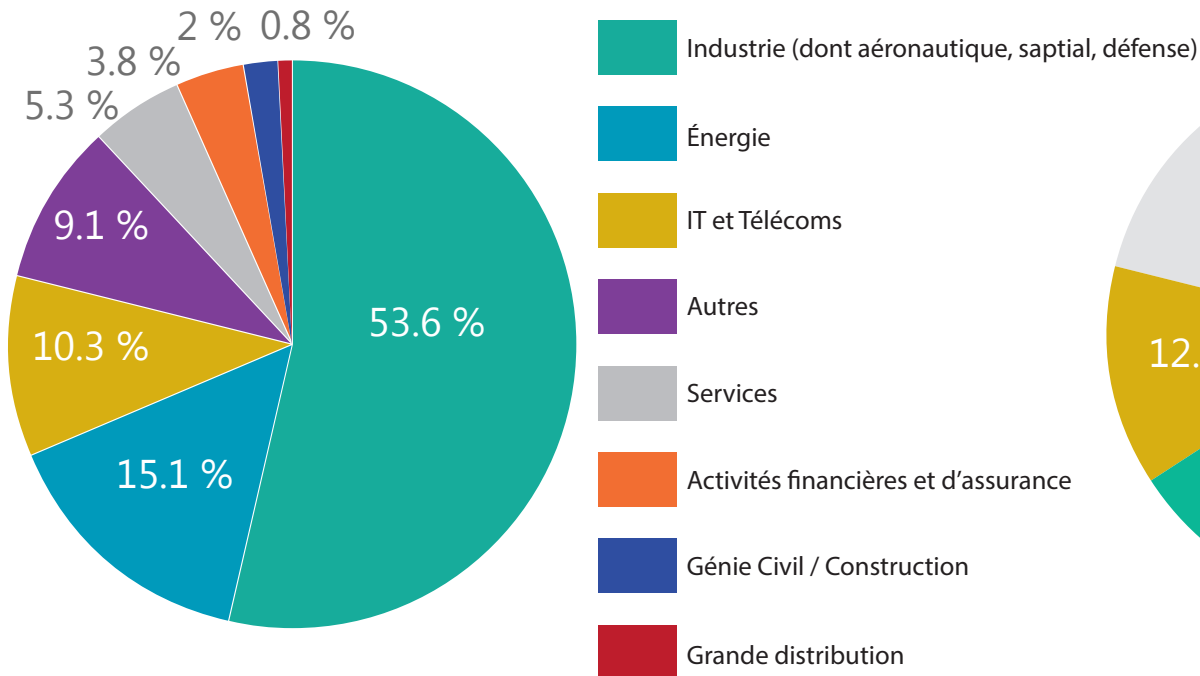
des contract managers ayant répondu sont basés à Paris et Île-de-France.

81% des répondants sont issus d'entreprises de plus de 1000 employés.

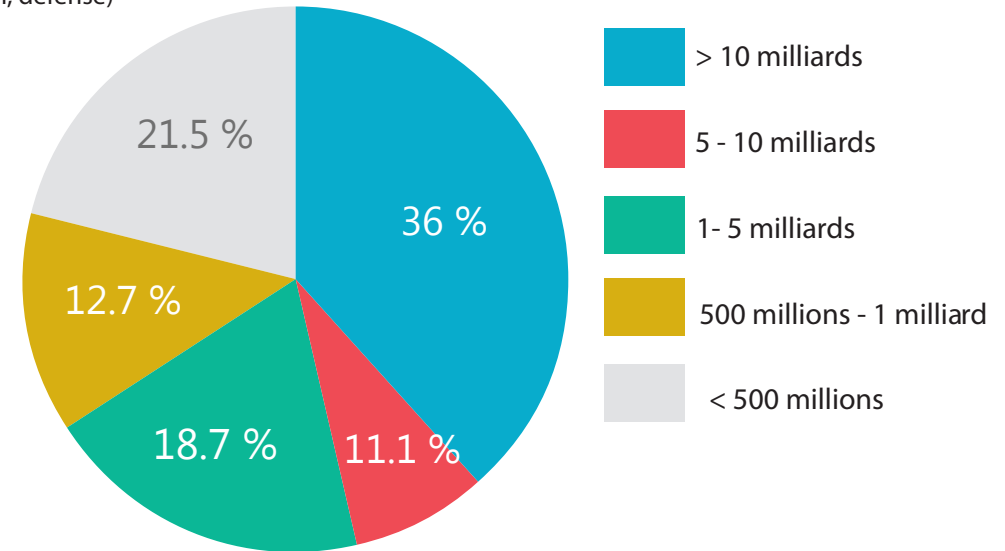
“

”

Quel est votre secteur d'activité ?



Quel est le chiffre d'affaires de votre entreprise ?



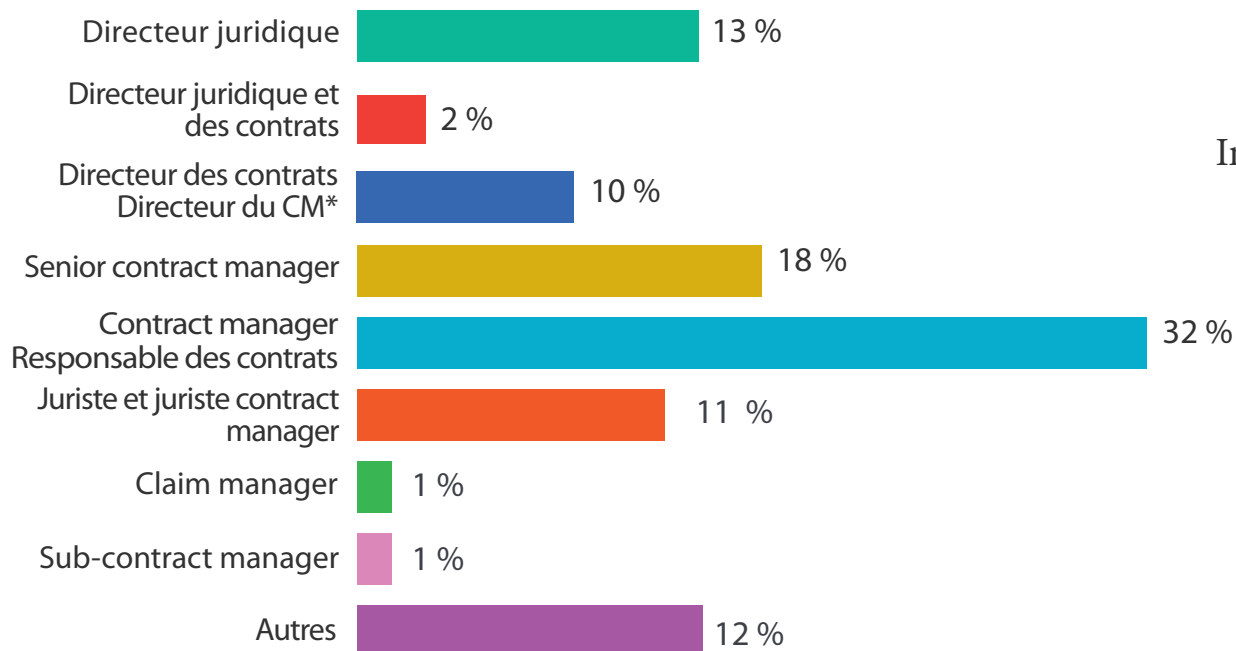
Les secteurs de l'industrie, des IT/Télécoms et de l'énergie sont majoritairement représentés dans cette étude, signe de leur adoption de la fonction de contract management.



Les donneurs d'ordre publics ne semblent pas encore concernés par la fonction de Contract Manager.

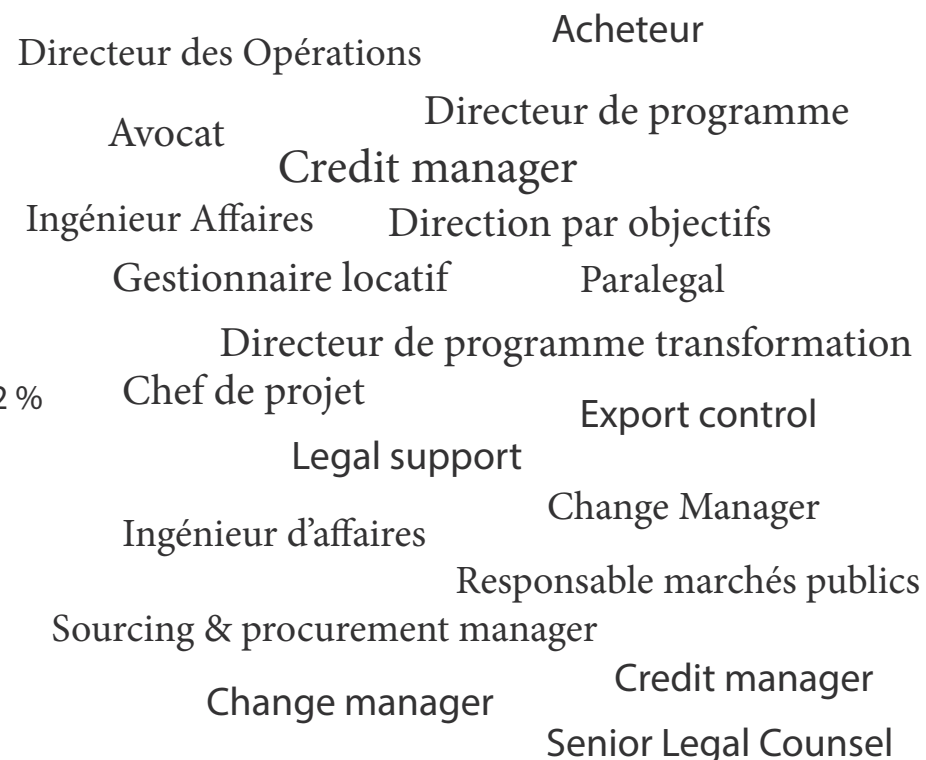


Quelle est votre fonction actuelle ?



* Contract management

Les autres fonctions représentées



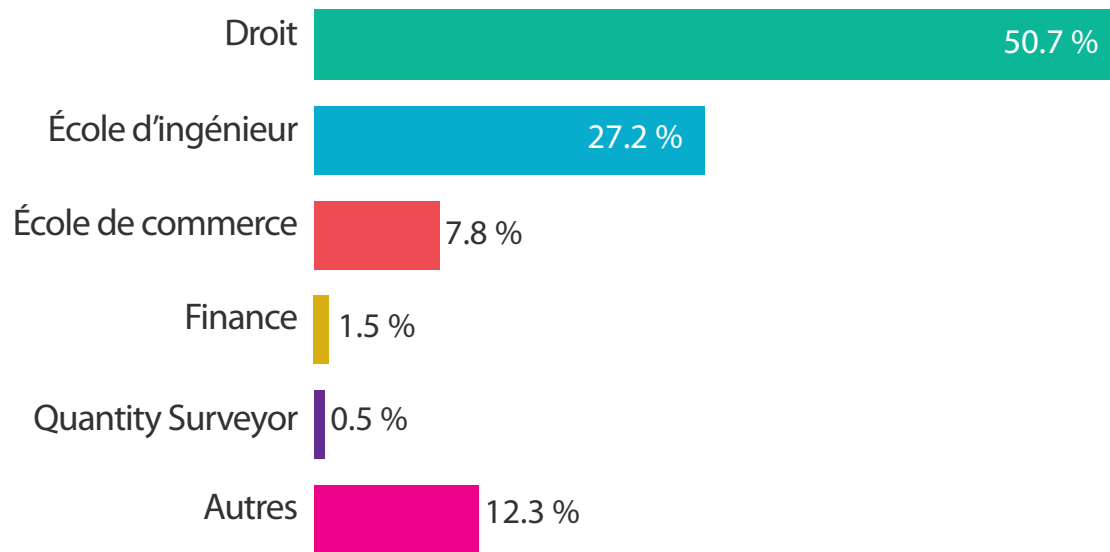
1/4

environ des répondants occupe une fonction directement liée aux affaires juridiques.

61%

des participants occupent une fonction exclusivement dédiée au contract management.

Quelle est votre formation initiale ?



Plus de la moitié des contract managers ont suivi une formation initiale en droit et plus d'un quart une formation en école d'ingénieur.

Le métier de contract management ne semble pas avoir une filière de formation spécifique aujourd'hui. Nous observons à cet effet une diversité de formations initiales cités par les répondants, parmi lesquelles :

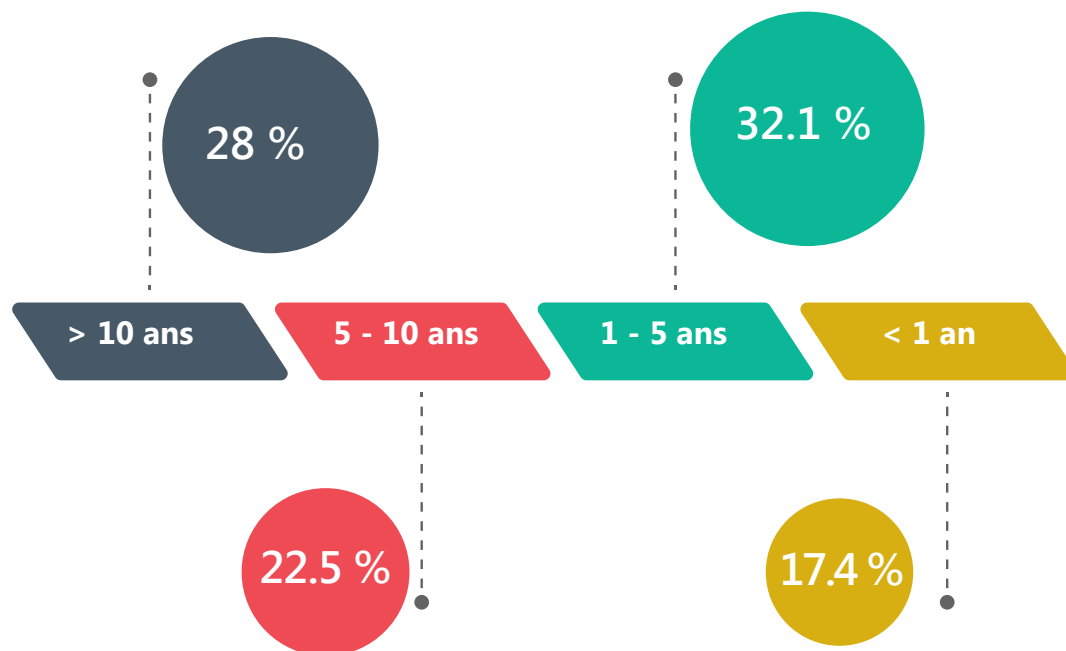
- Physique
- Institut d'études politiques
- Économie
- Informatique
- Communication & marketing
- Commercialisation
- Immobilier
- Gestion
- Ressources humaines

Plus d'**1/4**
des répondants est issu
d'écoles d'ingénieurs.

51%
des acteurs proviennent de la
filière juridique.

2

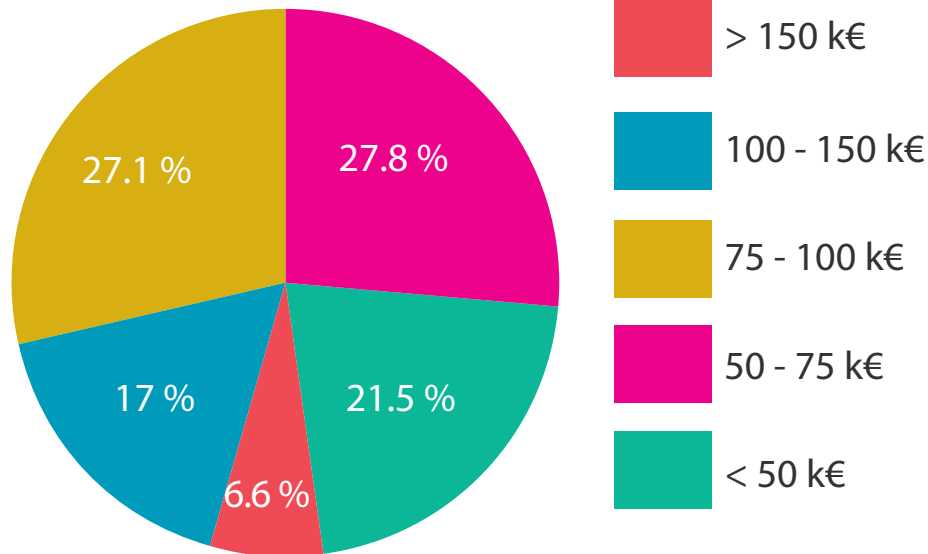
Quelle est votre expérience en contract management ?



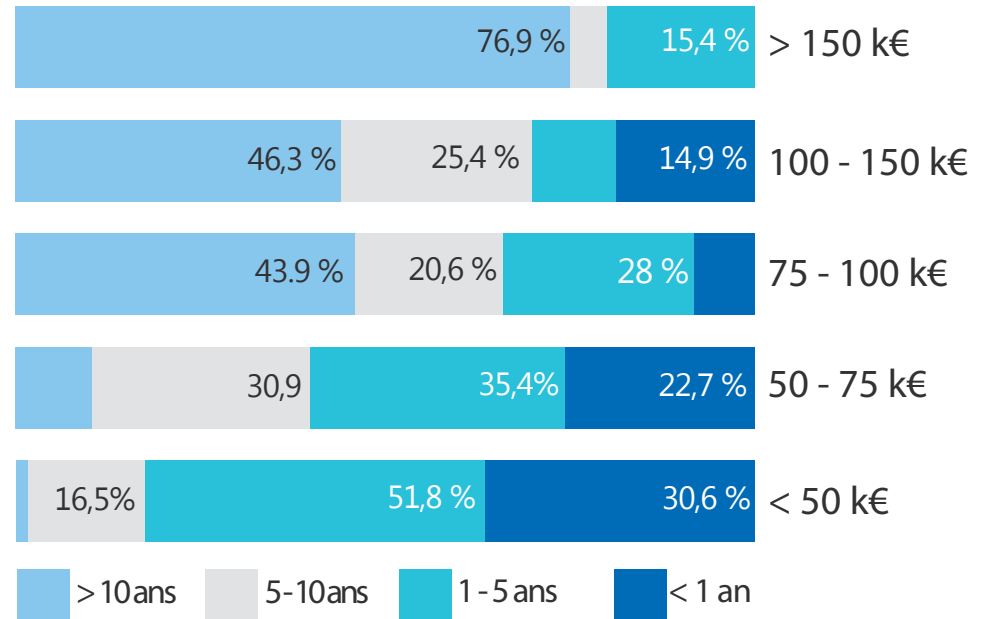
80%

des sondés sont des professionnels expérimentés.

Indiquez la fourchette de votre rémunération annuelle brute (salaire de base + prime et/ou part variable)



Corrélation entre la rémunération et l'expérience du CM



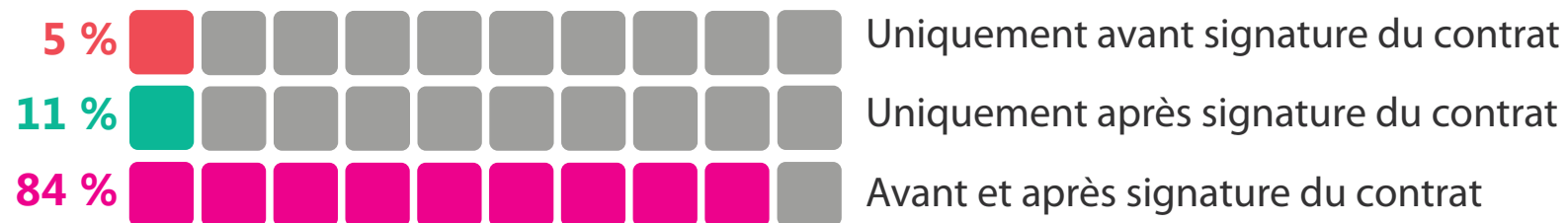
72%

des répondants dont la fourchette de rémunération est située entre 100 et 150 k€ ont plus de 5 ans d'expérience.

4/5

des participants ayant déclaré un salaire brut de moins de 50k€ ont moins de 5 ans d'expérience.

Vos domaines d'intervention pendant le cycle contractuel se situent :



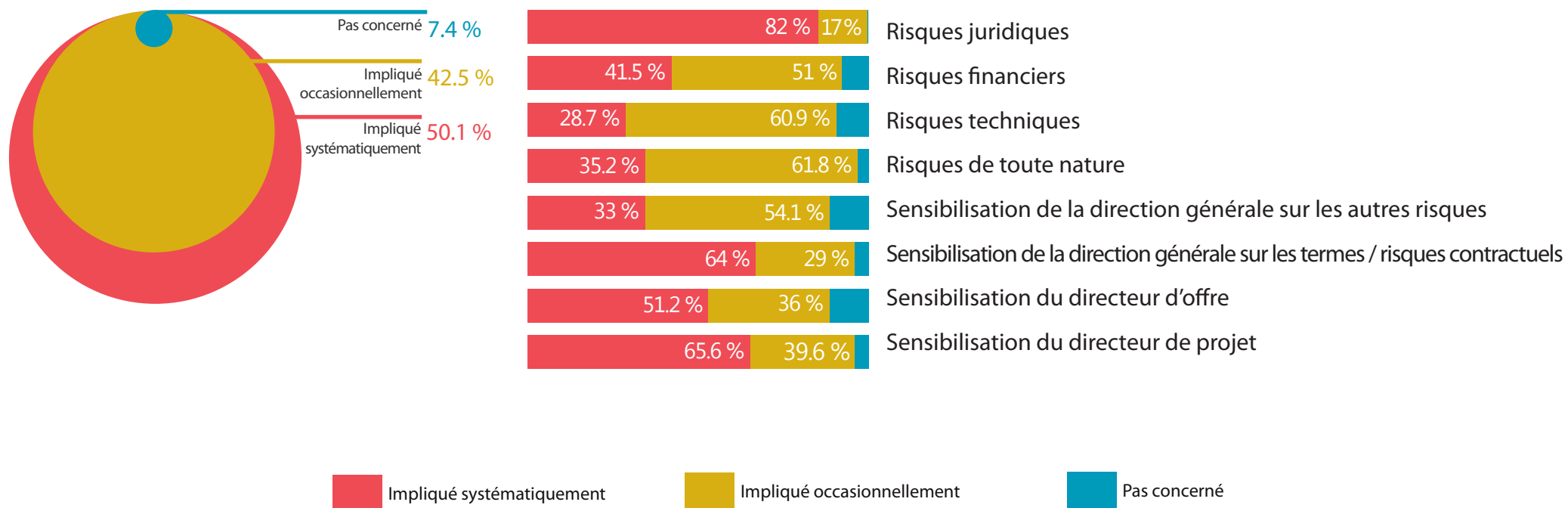
Quelle est l'étendue de votre intervention ?



84%

des sondés couvrent l'intégralité
du cycle contractuel.

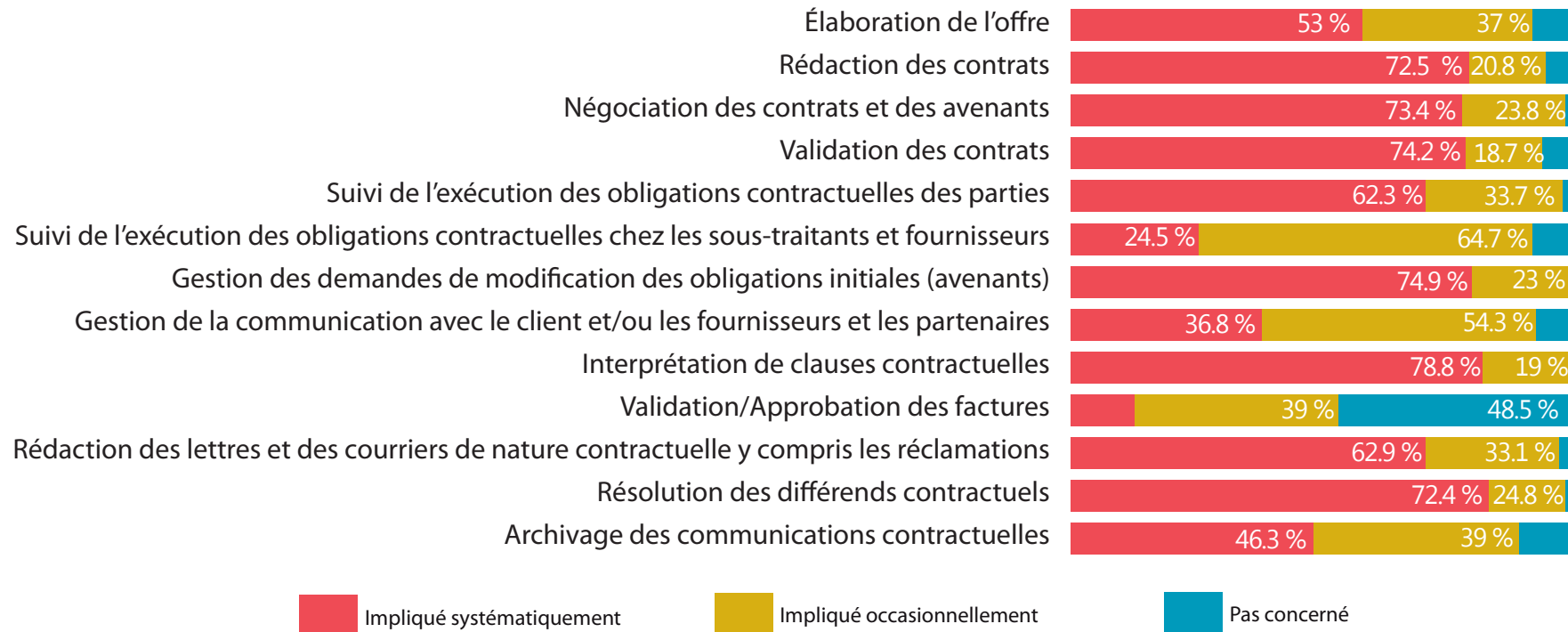
Gestion des risques : précisez votre niveau d'implication



92%

des professionnels interrogés se déclarent impliqués dans la gestion des risques.

Précisez votre niveau d'implication aux différentes étapes du cycle contractuel



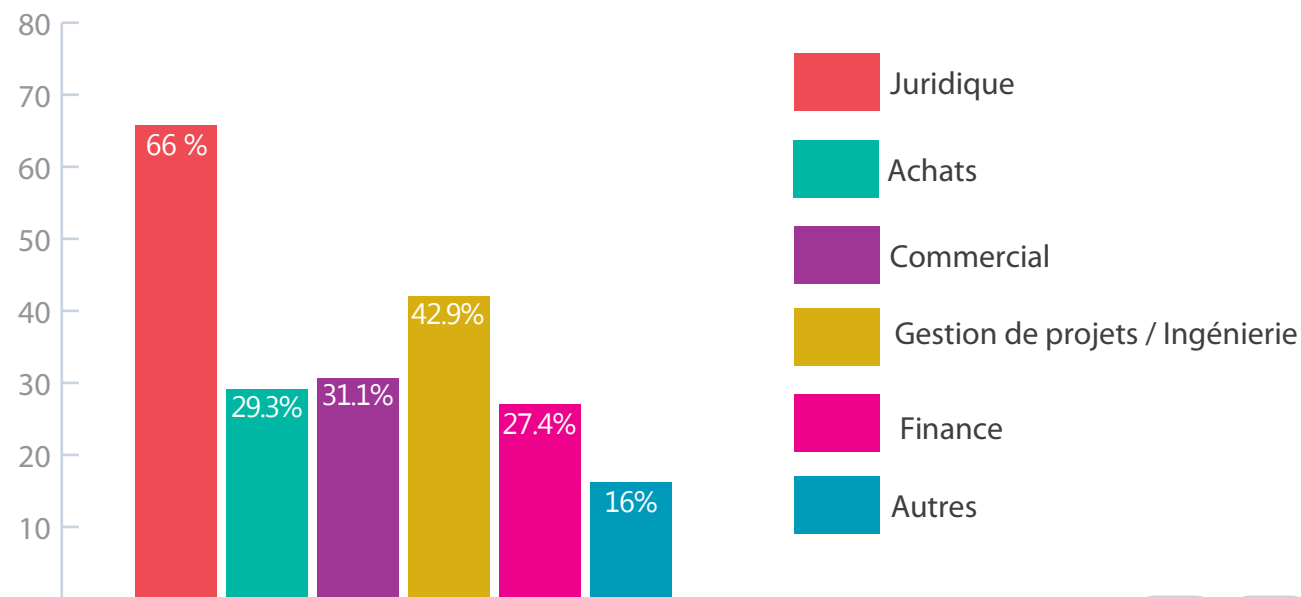
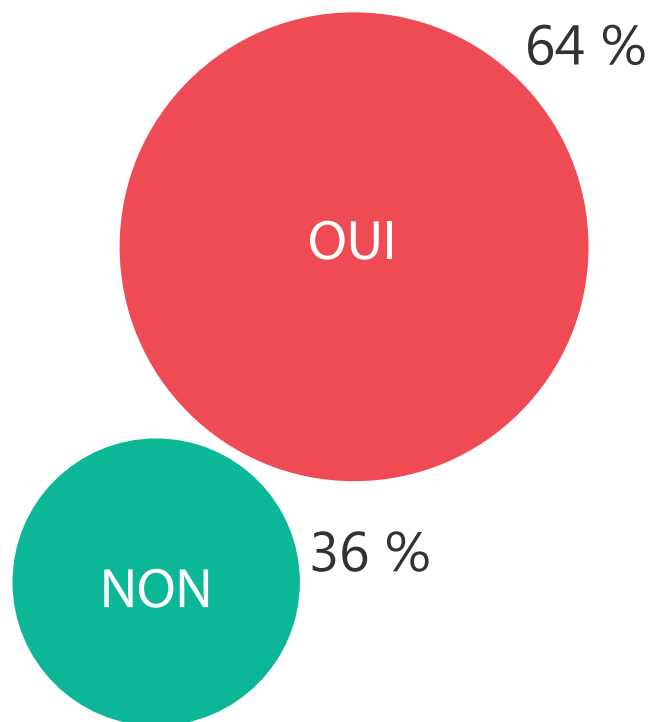
7%

seulement des répondants en moyenne ne sont pas concernés par toutes les étapes du cycle contractuel.

Le plus faible niveau d'implication du contract manager se situe dans le contrôle de la sous-traitance et la validation des factures.

Partagez-vous vos fonctions de contract manager avec d'autres fonctions ? Lesquelles?

Question à réponses multiples



Les départements impliqués dans la fonction du contract manager

66%

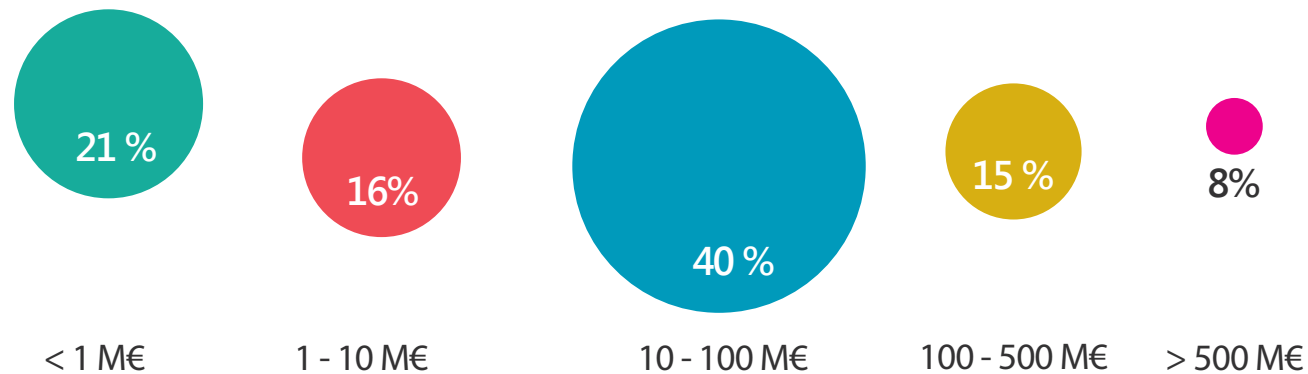
des sondés qui partagent leurs fonctions, indiquent le faire avec le département juridique.

Le contract manager collabore avec d'autres fonctions telles que : *Export Control* ; Assurances ; Direction informatique ; Ressources Humaines ; R & D ; Services généraux...

Quel contract manager êtes-vous ?



Quel est le montant moyen par projet que vous gérez (en €) ?



19%

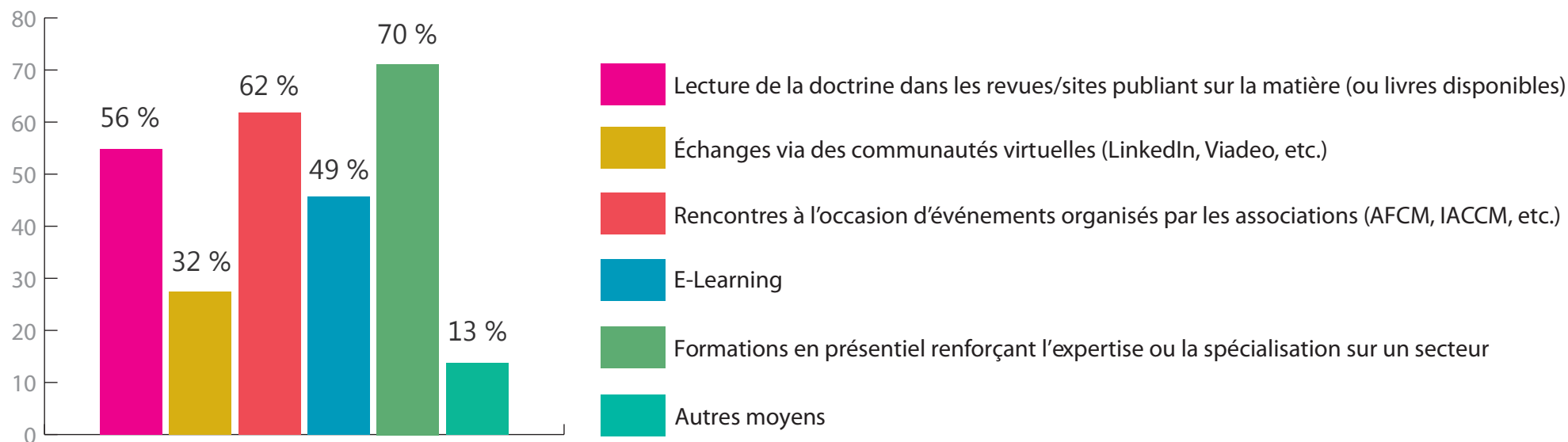
environ des contract managers déclarent être dédiés à un seul projet.

63%

des sondés gèrent des projets de plus de 10 millions d'euros.

Quels moyens utilisez-vous ou envisagez-vous d'utiliser pour poursuivre votre formation continue sur les sujets du contract management ?

Question à réponses multiples

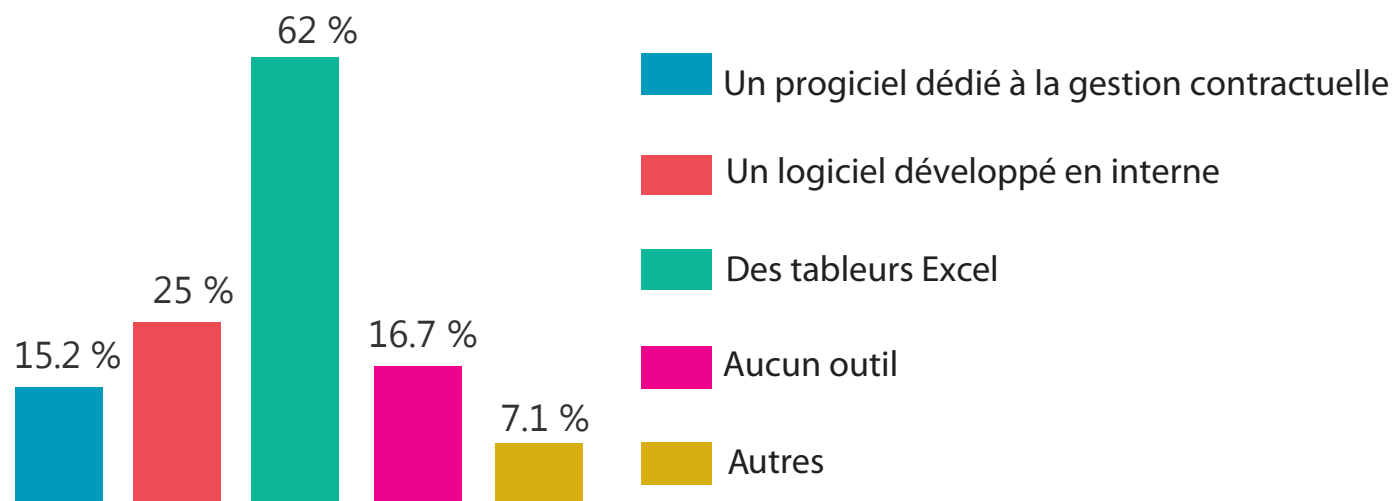


Parmi les autres moyens cités par les répondants, nous retrouvons : la formation universitaire, les formations internes aux entreprises, le partage d'expérience avec d'autres contract managers et experts, les stages, les échanges avec les juristes, le tutorat interne, les livres de droit, Internet, etc.

70%
des sondés renforcent leur expertise en contract management grâce à des formations en présentiel.

Quels outils utilisez-vous pour optimiser la gestion et la traçabilité de vos projets ?

Question à réponses multiples



62%

des professionnels interrogés utilisent des tableurs Excel comme outil de gestion et de traçabilité des projets.

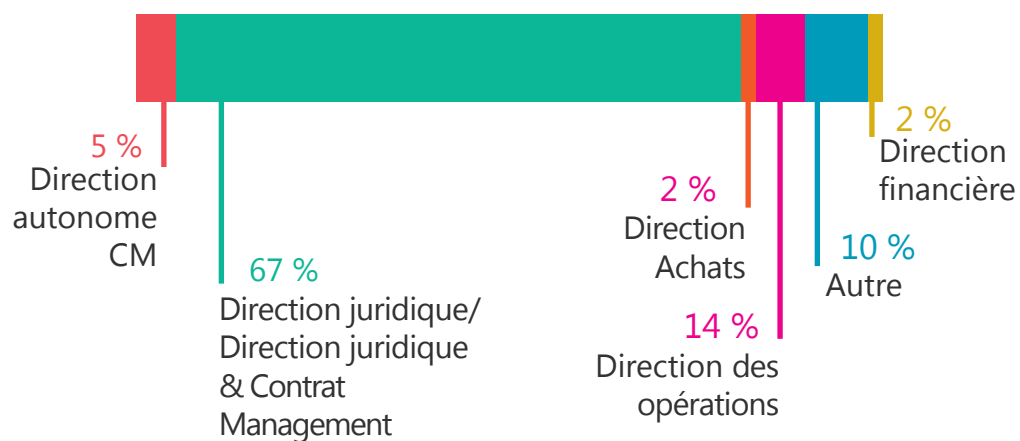
17%

des participants ne sont dotés d'aucun outil de gestion de contrats.

40 % des sondés utilisent une solution informatique, mais seulement 15 % ont recours à un progiciel externe dédié à la gestion contractuelle.

POSITIONNEMENT

À quelle direction est rattaché le contract management (CM) au sein de votre société ?



Parmi les autres directions auxquelles le contract management est rattaché quand il n'est pas externalisé, nos répondants ont cité :

- Direction des Systèmes d'Information
- Direction commerciale
- Direction du développement
- Direction de projets
- Conseil aux entreprises
- Direction opérationnelle et Direction juridique (modèle mixte distinguant contractualisation et exécution)
- Direction défense
- Service client
- Marketing
- Direction générale

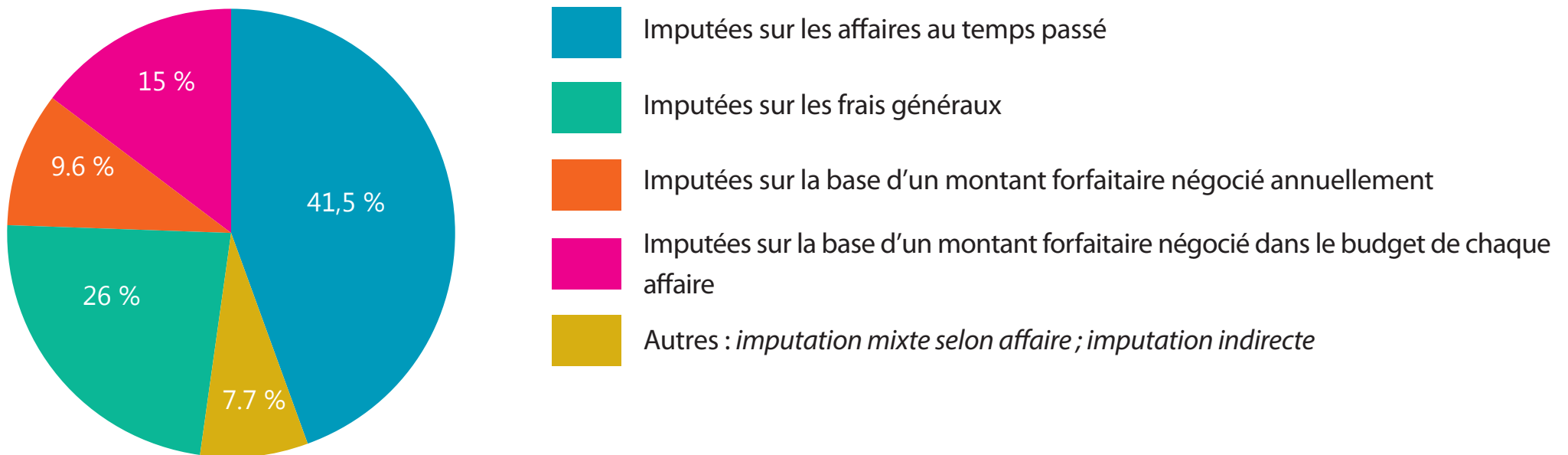
95%

des contract managers sont rattachés à une direction fonctionnelle dont 67 % à la direction juridique.

Seulement 14 % des fonctions contrats sont rattachées à une direction opérationnelle.



Comment sont financées les prestations de contract management dans votre société ?



41%

des participants affirment que les prestations de contract management sont imputées sur les affaires au temps passé.

Classez par ordre d'importance les principales difficultés rencontrées dans la pratique de votre activité de contract manager :

- 1 Le manque d'outils me permettant de gérer les processus de façon automatisée et systématique
- 2 Une reconnaissance (rémunération ou autre) inappropriée au regard de mon profil pluridisciplinaire
- 3 La difficulté à interagir avec les cocontractants
- 4 La capacité à faire accepter mon rôle au sein du cycle de vie du projet et mon profil au sein de mon organisation
- 5 Le risque de chevauchement de mes activités avec celles de fonctions voisines (juristes, chefs de projet, etc.)
- 6 Le manque de temps pour gérer la variété des tâches qui me sont assignées

90%

des répondants déclarent également être confrontés à d'autres difficultés dans la pratique de leur activité.

“ Le manque de contours clairs pour la fonction.

“ Manque de formation existante

“

“

Implication parfois trop tardive dans les projets.
Respect insuffisant des procédures par d'autres fonctions.

“

Je ne suis pas contract manager, je gère les modifications sur un contrat de construction de grande envergure. Mon poste n'est pas reconnu en tant que tel.

“

Imprécision / flou dans la définition même du contenu des tâches incombant au Contract manager.

Intégration du CM difficile car peu de profils en France et pas de feuille de route et fiche de poste claires.

Difficultés dans le positionnement et le rattachement (doublon avec service juridique, pointage sur projet délicat car rôle transverse et assimilable à un coût pour les chefs de projet).

Difficulté à obtenir des informations (CM parfois considéré comme une menace voire un espion)
Difficulté d'évolution dans l'entreprise.

“

Le CM intervient davantage comme un claim manager qu'un contract manager, et en aval au lieu d'intervenir en amont.

“

Une manifeste méconnaissance et incompréhension de ce que devrait être le CM (type chantiers construction infrastructure FIDIC par exemple) et les moyens à y consacrer pour qu'il soit pratiqué de manière forte et efficace dans une direction à très forte dominante juristes.

“

Difficulté de positionnement dans la phase offre.

“

Se faire financer par ses clients internes.

“

La surabondance d'outils informatiques, l'absence de formation auxdits outils, trop d'e-mails, le trop peu de culture contractuelle des autres métiers...

“

Imprécision / flou dans la définition même du contenu des tâches incombant au CM.

“

Difficulté pour recruter de bons candidats.
Difficulté liée à la coexistence de deux modèles de rattachement (à la gestion de projet et à la direction juridique selon les régions).

“

Vision très technique de la part des responsables d'offres/projets qui escamotent les aspects contractuels.

“

Le contract management n'est pas un métier, mais une fonction. Tous les salariés (ou presque) d'une entreprise devraient (pour le moins) se sentir «contract manager»...

“

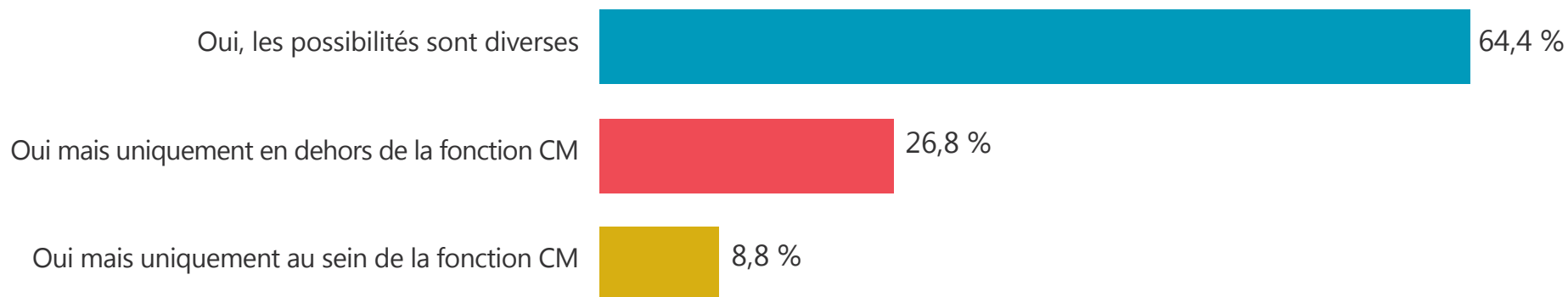
Faire accepter la valeur ajoutée du CM au delà du simple rôle de scribe des évènements contractuels.

“

Déclaration des heures (collecte des OS, outil interne pas convivial...)

Les difficultés du contract manager recueillies pointent également : le manque d'implication en amont de la signature des contrats, la méconnaissance de son rôle, l'absence d'une définition exacte de ses missions, le manque de formations dédiées au contract management, la rareté de talents contract manager en France...

Existe-t-il des opportunités d'évolution de carrière pour les contract managers (CMs) dans votre société ?

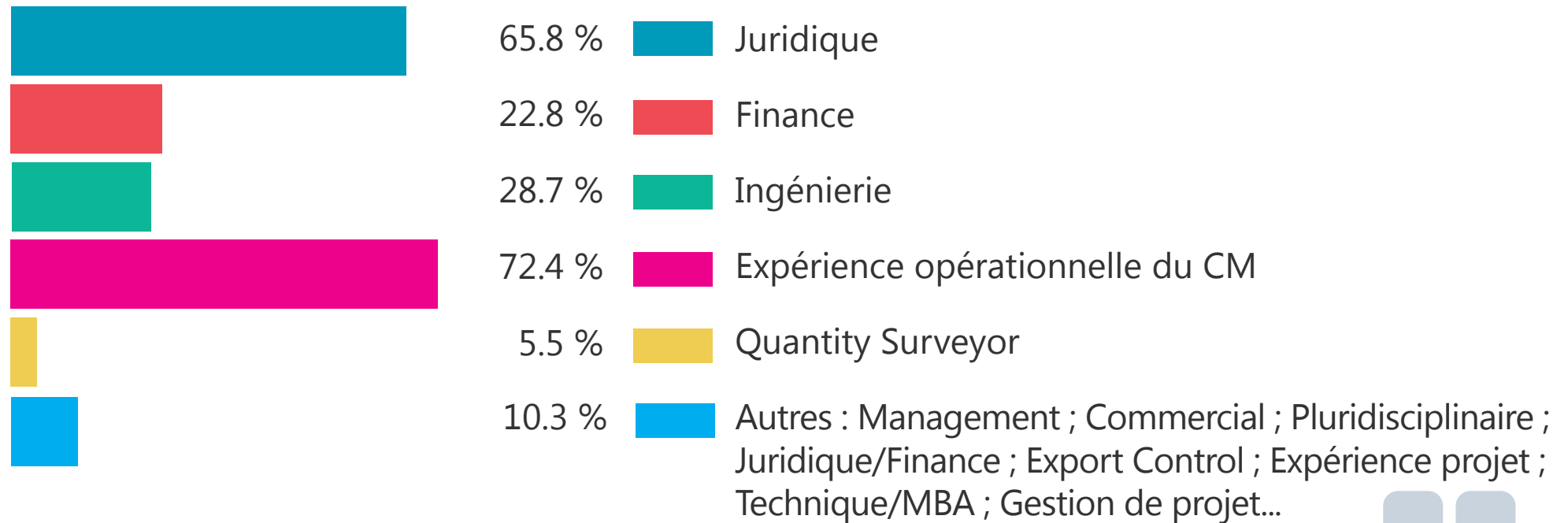


64%

des sondés confirment l'existence
d'opportunités de carrière diverses
pour le contract management.

Quels parcours/formation recherchez-vous dans le recrutement d'un contract manager ?

Question à réponses multiples



72%

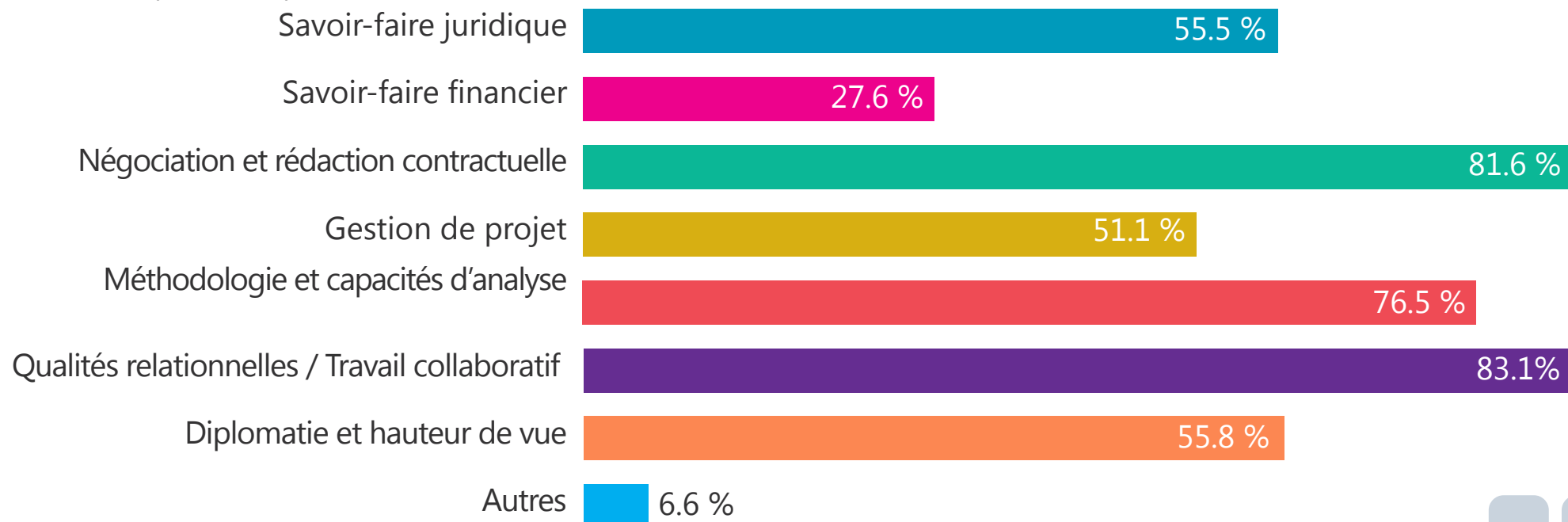
des répondants privilégient une expérience opérationnelle du CM dans leurs recrutements.

La filière juridique reste majoritairement recherchée dans le recrutement des contract managers.



Quelles sont les qualités indispensables que vous recherchez chez un contract manager ?

Question à réponses multiples

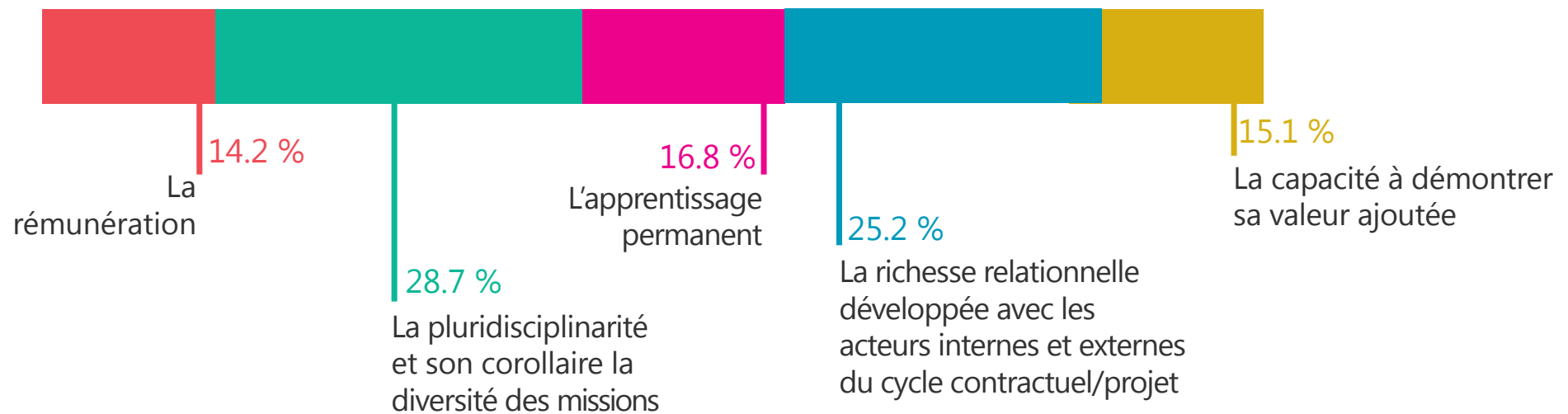


83%

des acteurs privilégient deux qualités du contract manager : son relationnel et son savoir-faire contractuel.

Parmi les autres qualités indispensables citées : l'ouverture d'esprit, la curiosité, les qualités organisationnelles, le respect des règles d'archivage, l'autonomie, la disponibilité, la rigueur, l'assertivité, la capacité à trouver des solutions, les connaissances techniques/industrielles...

Répartissez le pourcentage selon les critères d'attrait pour le contract management ?



- 1** La pluridisciplinarité et son corollaire la diversité des missions
- 2** La richesse relationnelle développée avec les acteurs internes et externes du cycle contractuel/projet
- 3** L'apprentissage permanent



Cette partie présente les avis et commentaires recueillis de l'enquête en ligne. Nous avons fait la sélection des plus marquants afin de donner une vision synthétique des propos collectés et partager le reflet exact des impressions des répondants.

« *Juriste en droit maritime de formation je trouve ce métier passionnant plus vivant et enrichissant que de travailler en DJ.* »

« *Cette fonction devrait proposer davantage d'opportunités de carrière à des postes de Direction (ex Directeur des Contrats d'une Business Line) pour les Contract Managers expérimentés.* »

« *En poste depuis un peu plus d'un an, dans un domaine où les CM n'existaient pas auparavant, j'ai eu du mal à me faire accepter au début. Aujourd'hui je fais partie de l'équipe Projet, ma valeur ajoutée ayant été clairement démontrée.* »

« *Métier en construction, qui nécessite une structuration en termes de formation et de clarification du binôme juriste/CM.* »

« *Sans volonté politique affirmée de la part du dirigeant de l'entreprise qui impose l'utilisation de la fonction à ses collaborateurs, le Contract Management ne sert à rien. Il est considéré comme un "empêchement de tourner en rond."* »

« *J'ai accueilli la naissance de l'AFCM avec une grande joie et espère qu'elle mènera à bien ses missions et permettra d'avoir une vision plus claire en France du rôle et des missions du CM. Le CM en France en est à ses balbutiements. J'ai connu plusieurs CM dans ma carrière (les plus performants étant anglo-saxons). En France il y a actuellement un écueil qui est réalisé sur cette discipline : tout le monde ne peut pas devenir CM. Je vois de plus en plus d'acheteurs ou de commerciaux porter cette fonction sans avoir au préalable suivi une formation ou expérimenté la fonction. Il y a à mon sens des bases à connaître et à maîtriser (juridiques et techniques).* »

« *Ma vision est simple, il faut arriver à faire entrer le contract management dans les gènes des sociétés, en démontrant notre valeur ajoutée sur les offres, les projets et les pré-contentieux en découlant parfois, y compris au moyen de KPI chiffrés démontrant notre contribution effective aux résultats de l'entreprise (REX / CASH / CA / PC).* »

« *Ma mission actuelle se rapproche plus d'une fonction de juriste contrats que de celle d'un contrat manager comme j'ai pu précédemment la pratiquer. Pour moi la fonction de CM doit se rapprocher de la fonction de chargé d'affaires/responsable projet avec un véritable rôle de "chef d'orchestre", la gestion en interne de l'ensemble des étapes nécessaires à la réalisation d'une offre ou l'exécution d'un contrat et le point de contact des clients externes pour tout ce qui concerne le contrat.* »

« *Un métier passionnant.* »

« *La vision française du CM est trop juridique, trop axée sur la gestion de projets. Il faut ouvrir la profession à d'autres profils en s'inspirant des Etats-Unis. Je travaille sur du business existant, et beaucoup de travail est à faire aussi de ce côté. Organisation de revue des contrats avec implication des opérationnels, aide à la négociation des vendeurs avec établissement d'un argumentaire solide, capitalisation de l'expérience contractuelle afin d'être proactif dans l'évolution des négociations contrats, suivi effectif des contrats et préparation à la renégociation... »*

« *Il n'y a pas de CM type. Et tout dépend à quelle direction sont rattachés les CM. Dans mon cas ce sont les achats, considérant qu'ils signent les contrats, ils s'approprient de ce fait la responsabilité du CM. De ce point de vue un profil achat peut aussi être très intéressant. Avec le background juridique minimum associé.* »



« Qu'en est-il de la définition du Contract Manager ? Pour moi, le contract management peut concerner uniquement la partie bid management (réponse aux consultations, appels d'offres qui présentent des aspects contractuels pointus ou/et spécifiques selon l'activité), ou le suivi du contrat (aspects financiers, risques, claims) lorsqu'il a été conclu. Dans certaines entreprises, PME/PMI, le contract management est assuré par un responsable commercial pouvant également avoir une compétence technique (ingénieur commercial). »

« Il est impératif de clairement identifier le périmètre de responsabilité respectif des juristes et des contract managers et de s'assurer qu'il est connu de tous y compris des autres fonctions. »

« Dans beaucoup d'entreprises en France la définition du CM n'étant pas la même et le "Commercial Management" étant lié à la vente ("sales"), il est souvent difficile de convaincre les opérationnels de la valeur ajoutée que peut apporter un CM en phase AV et lors du suivi opérationnel des contrats. »

« Il faudrait éviter de continuer à penser que la formation de base d'un CM doit être le droit et le commerce. La formation technique [...] favorise l'esprit d'analyse, nécessaire pour faire face aux difficultés rencontrées par le contract manager [...] telles que des retards, des problèmes techniques... »

« Il faut créer une filière contract management pour les contrats France comme pour les contrats à l'International. Proposer un panel de formation continue (DU Assas, MOOC, Finances, langues, etc.) et fédérer la filière autour de l'AFCM en organisant des meetings au moins 2 fois par an [...] avec la publication d'une revue. »

« Un métier qui paraît nouveau et séduisant, mais dont les principales composantes existaient déjà il y a plusieurs années. »

« J'ai complété ce document mais les questions sont parfois inappropriées à mon profil. Je suis juriste et je fais du contract management depuis toujours sans que cela ait été identifié en tant que tel au bémol prêt que je n'ai jamais traité les aspects financiers des affaires (traités par les commerciaux). Je n'ai aucune formation financière. »

« Il faut arriver à faire entrer le contract management dans les gènes de la sociétés, en démontrant notre valeur ajoutée sur les offres, les projets et les pré-contentieux en découlant parfois, y compris au moyen de KPI chiffrés démontrant notre contribution effective aux résultats de l'entreprise. »

« Selon moi, les éléments clefs du développement de la fonction sont :

- 1) le positionnement de la fonction comme une fonction OPERATIONNELLE et non comme une branche du service juridique ;
- 2) la capacité des professionnels à développer des plans de formation et de développement des contract managers adaptés aux besoins de chaque secteur d'activité ;
- 3) le développement d'outils et de processus de gestion contractuelle totalement intégré aux autres outils de gestion opérationnelle en place dans l'entreprise. »

« Le contrat est un outil de performance opérationnelle. Le contract manager doit idéalement disposer d'une formation initiale juridique, car le contrat est avant tout un instrument juridique, mais c'est bien la pluridisciplinarité qui apporte la valeur ajoutée à la fonction de contract manager. Les deux enjeux actuels du contract management pour les entreprises françaises : développer la maturité des entreprises sur le sujet et trouver le meilleur positionnement. »

« Aucune véritable communication sur cette mission n'est réalisée ; Beaucoup de dirigeants continuent de l'ignorer. Dans ces conditions, il n'y a pas de reconnaissance des actions qui sont menées en cette matière méconnue. »

« Le CM devrait intervenir dès le début d'un contrat même quand ça va bien, alors qu'il intervient trop souvent à la fin pour faire du claim. »

« Relationnel fort, pratique opérationnelle, soif d'apprendre et de se former de manière continue, grande rigueur, sont pour moi les qualités requises pour l'exercice du contract management. »

« Ce métier prend de l'ampleur dans le monde des affaires. Une fois les contrats signés, on pense maintenant à les appliquer. Ce métier implique une diversité des connaissances et une flexibilité dans nos relations. L'intellect et la prise en considération des Hommes cohabitent. »

« La fonction est "en devenir", l'AFCM est une magnifique initiative pour fédérer les acteurs, positionner, rendre visible et reconnue, au plan national, une compétence développée de longue date dans les pays anglo-saxons, au bénéfice du déroulement efficace des projets. »

« Mieux définir la mission du CM dans les processus Chorus 2, notamment Projet (support & indépendance).

« Faire mieux connaître notre métier au regard des autres qui confondent CM et juriste et bibliothécaire et scribe... »

« Le contract management, ce devrait être un état d'esprit. Ce n'est pas un métier en soi, mais une fonction dans l'entreprise. »



La fonction de contract management n'est pas encore à mon sens tout à fait reconnue à sa valeur et dans ses contours, voire bien identifiée en France. Cela rappelle l'évolution de la fonction du juriste d'entreprise à laquelle il a bien fallu une quarantaine d'années avant de s'imposer comme une nécessité au sein des entreprises dans un rôle de prévention de risques et non pas seulement en tant qu'intervenant après survenance de contentieux.



Le contract manager a une mission claire d'optimisation des résultats financiers des affaires et la quantification de sa valeur ajoutée (plus aisée que pour la fonction juridique), devrait faciliter la reconnaissance et l'attribution par les entreprises de plus de moyens à cette fonction.



Réussir à pouvoir protéger les intérêts de tous les cocontractants.



Rôle de chef d'orchestre, homme de synthèse, rôle de communicant entre les contrats d'aujourd'hui et les offres de demain.



Proposer des thèmes fédérateurs (cross fertilization) inter-entreprises sur des problématiques CM afin de mieux échanger entre acteurs CM.



Rôle transverse aux contours incertains, beaucoup d'efforts restent à faire pour structurer le CM en une profession à part entière.



La vision française du CM est trop juridique, trop axée sur la gestion de projets. Il faut ouvrir la profession à d'autres profils en s'inspirant des Etats-Unis. Je travaille sur du business existant, et beaucoup de travail est à faire aussi de ce côté.



Au sein d'une direction juridique, il est difficile de faire reconnaître la valeur ajoutée du contract manager par rapport aux juristes.



Le contract manager parfait n'est-il pas une sorte de «couteau suisse» capable d'apprécier et de d'agir en conséquence dans toutes les situations de la vie des affaires ? Un métier passionnant pour les curieux.



Rôle transverse aux contours incertains, beaucoup d'efforts restent à faire pour structurer le CM en une profession à part entière.

Nous avons utilisé exclusivement le canal électronique afin de collecter de manière efficace, rapide et anonyme un maximum d'informations pertinentes et faciliter ainsi leur analyse.

Cette enquête a été lancée le 10 mars 2015 et a fait l'objet d'un premier rapport en juin 2015. Depuis, nous avons régulièrement relayé ce questionnaire en ligne d'une trentaine de questions à nos contacts : contract managers, juristes contrats et professionnels du droit ainsi que toutes les fonctions liées à cet enjeu.

Nous avons collecté les réponses auprès de 398 personnes et avons établi une synthèse des résultats de l'enquête dans ce document afin d'en tirer les meilleurs bénéfices pour la fonction de contract manager.

Périmètre | International

Thème | Contract management : état des lieux

Population cible | Contract managers, dirigeants, juristes contrats, professionnels du droit...

Période de collecte | 10 mars 2015 au 10 novembre 2016

Mode de diffusion | Questionnaire en ligne relayé par voie électronique et sur des sites presse et partenaires

Nombre de participants | 398 participants

Nombre de réponses complètes | 249 réponses

Mode de collecte | Anonyme

Nombre de questions | 28

Langues | Français & anglais



© Décembre 2016

Étude réalisée sous la direction de Rémy Rougeron, Patrick Deleau et Grégory Leveau, Présidents respectifs de l'AFCM, de Legal Suite et de E²CM, avec la collaboration de Paul Moffatt, Coralie Bouscasse, Eric Seassaud et Awatif El Hilali.

Rapport de l'enquête « Contract management : état des lieux »

Conception et réalisation : Awatif El Hilali - Juliette Mourier
Département Marketing & Communication de Legal Suite

© Legal Suite | Décembre 2016